

prestataires de services intellectuels

donnons un cadre à nos relations

pour une relation clients-prestataires réussie







donnons un cadre à nos relations



Un cadre structurant les relations entre prestataires et clients. Prospecter avec méthode, guide d'identification des besoins du client, aide à l'élaboration d'un contrat de prestation, charte déontologique, fiche d'évaluation, diagnostic, guide de lecture de la norme ISO 9001 : des outils à utiliser avec vos clients. Animé par les CCI de Franche-Comté, un groupe de prestataires de services intellectuels a formalisé une démarche et des outils permettant d'améliorer les relations professionnelles avec les clients ou encore la qualité de leur organisation.

À partir de l'expression des voix des clients franc-comtois des services sur leurs freins pour le recours à un prestataire, ce groupe a créé des documents « guides », utiles pour les prestataires de services intellectuels (PSI) et pour leurs clients. Ces outils interviennent du premier contact commercial jusqu'à l'issue d'une mission de prestations.

Élaborés par des professionnels pour des professionnels, les outils de la méthode BALISE sont aujourd'hui à la disposition de tous. À vous de vous les approprier !



prospecter

Comment prospecter avec méthode ?



écouter

Guide d'identification des besoins du futur client





s'engager

Charte déontologique des prestataires de services intellectuels

contractualiser

Aide à l'élaboration d'un contrat de prestation de services intellectuels



évaluer

Fiche d'évaluation d'une prestation de services intellectuels

améliorer

Alambic : diagnostic pour améliorer la qualité chez un prestataire de services intellectuels

normaliser

Guide de lecture de la norme ISO 9001 pour les prestataires de services intellectuels





Cette méthode et ses outils ont été élaborés par des groupes de travail de prestataires de services intellectuels, animés par les CCI de Franche-Comté dans le cadre d'un projet bénéficiant du soutien financier de l'État (DIRECCTE) et du Conseil régional de Franche-Comté.







x 2



prospecter



À quoi ça sert ?

En tant que prestataire de services intellectuels, vous n'échappez pas à la règle de devoir promouvoir votre offre de service auprès de clients potentiels. Même si quelques clients importants permettent d'assurer votre activité, il est prudent de diversifier sa clientèle et d'avoir une démarche de prospection continue. Acquérir de nouveaux clients prend bien souvent du temps et il convient de ne pas se disperser. Cibler les bons prospects, identifier les prescripteurs, exploiter les événements favorables… autant de pistes pour mettre en place une stratégie de prospection pertinente.

Cet outil est

- Un aperçu des principaux moyens de prospection et d'opportunités,
- Une aide permettant de structurer votre réflexion et de définir votre organisation personnelle.

Cet outil n'est pas

- Une méthode miracle ou un plan d'action marketing,
- Une revue des typologies de clients à solliciter.

Comment ça marche ?

Prospecter avec méthode, c'est choisir les méthodes appropriées à vos prospects, mais aussi capter et explorer les événements favorables.
Deux maps guident votre réflexion pour structurer votre stratégie de prospection en listant les méthodes, les opportunités et autres points d'appui.

Vous pouvez vous approprier cette balise selon vos besoins pour en faire un support personnalisé d'une relation client réussie.

En savoir plus :
Nathalie Aubry - tél. : 03 81 25 25 93
E-mail : naubry@doubs.cci.fr



Cette méthode et ses outils ont été élaborés par des groupes de travail de prestataires de services intellectuels, animés par les CCI de Franche-Comté.
Corinne Melaye - CAP RACINES,
Philippe Legrand - DARTAGNAN,
Stéphan Vital,
Frédéric Géhin - STACCATO.





Choix de méthodes appropriées à mes prospects

- **Méthode "Informations Push"**
  - Objectifs
    - Susciter un appel client
    - Alimenter le "bouche à oreille"
  - Principes
    - Aller à l'essentiel
    - Gain de temps pour clients
    - Infos triées, accessibles
  - Actions
    - Annonces
    - Argumentaires
    - Propositions d'appel
    - News pour décisions
  - Supports
    - Externes
      - Encarts Presse
      - Annuaires
      - Guides professionnels
      - ...
    - Internes
      - Mailing + relance Phoning
      - Coupons-réponses
      - Dépliant-plaquette
      - E-lettre
      - Site web
  - Caractéristiques fortes
    - Rapidité
    - Interactivité
    - Coûts limités
    - Efficacité limitée
- **Méthode "Informations Pull"**
  - Objectifs
    - Créer un contact client
    - Présenter une offre nouvelle
  - Principes
    - Faire venir le client
    - Offrir une rencontre
    - Créer une relation
  - Actions
    - Organiser un évènement
      - Démonstration
      - Conférence
      - Fête, cocktail
      - Concours
      - Portes ouvertes
    - Clubs d'entreprises
    - Participation à des réseaux
    - Actions collectives
    - Entretiens personalisés
    - Salons professionnels
  - Supports
    - Invitations
    - Documents papier
    - Documents relance électronique
    - Rédactionnel Presse
  - Caractéristiques, contraintes
    - Manque de temps du client
    - Distance/temps
    - Risques d'échec
    - Coûts élevés
- **Besoins de Fichiers**
  - Actualisation
  - Personnalisation
  - Ciblage
  - Pertinence
  - Efficacité/coûts
- **Manipulation d'outils prospection**
  - E-lettre de l'entreprise
    - Conception de base
    - Structurée, courte
    - Actualisation aisée
  - Site web personnel
    - Simple
    - Convivial
    - Interactif
    - Abordable
  - Bases collectives
    - Sites institutionnels
    - Sites professionnels
    - Sites partagés
- **Identification d'Evènements**
  - Thèmes porteurs?
  - Opportunités/Actualité?
  - Nouveautés?
  - Savoir-Faire Organisateur?
- **Recherche de Partenaires adaptés**
  - Actions collectives existantes
  - Complémentarité
  - Manifestations/Salons



Comment capter et explorer les évènements favorables

08/09/2008 - v20

- **Vagues Porteuses**
  - Evènements marquants
    - Catastrophe (AZF)
    - Phénomène naturel
  - Orientation politique (Développement durable)
  - Règlementation nouvelle (sécurité)
  - Anticiper les vagues porteuses
    - Qui se déplacent géographiquement
    - Qui se renouvellent dans le temps
  - Conjoncture (temps disponible, taux de change)
  - Evolution technologique (internet)
  - Evolution des styles de vie (long terme)
  - Modes, saisons (court terme)
  - Opportunités
    - Sportives
    - Culturelles
    - Accidentelles
- **Tendances d'Externalisation**
  - Habituelles
    - Compta, Paye,...
    - Sous traitance informatique
    - Missions administratives
    - Nettoyage
    - Gardiennage
    - Etudes techniques
  - Nouvelles
    - Sécurité
    - Archivage
    - Logistique, manutention
    - Marketing téléphonique
    - Ressources humaines
    - Missions spécialisées
  - Indices de repérage
    - Obligations réglementaires
    - Complexité des missions
    - Lourdeur des investissements
    - Importance des risques responsabilité civile
    - Tout ce qui donne de la souplesse
    - Préférence facture plutôt que feuille de paye
    - Activités hors "Coeur de Métier"
- **Identification des Evènements**
  - Evènements professionnels
  - Manifestations institutionnelles
  - Associations d'entreprises
  - Actions de la concurrence
  - Presse, revues professionnelles
    - Agendas
    - Comptes-rendus
    - Articles
- **Quels Prescripteurs ?**
  - Vos propres Clients
    - Prescripteurs passifs
    - Prescripteurs actifs
  - Structures inter-entreprises
    - Locales
    - Départementales
    - Régionales
    - Nationales
    - Internationales
  - Quelques exemples
    - Directions régionales de l'Etat
    - Conseil Régional
    - Compagnies consulaires
    - Associations d'entreprises
    - Organisations professionnelles
    - Organisations patronales
    - Services Economiques divers
    - Centres Techniques
- **Connaître, Rassurer, Convaincre les Prescripteurs potentiels**
  - Leurs Contraintes
    - Déontologie
    - Conditions de partenariat
    - Risques acceptables
    - Programmation dates
  - Leurs Besoins
    - Vos références clients
    - Avantages et Stimulis
    - Vos Supports
  - Leurs Missions
    - Participer à leurs actions ?
    - Suggérer des actions communes ?
    - Apporter des composantes ?
    - Promouvoir leurs initiatives ?
  - Leurs domaines d'influence
    - Les Thèmes
    - Les Formes d'action
    - Leurs Partenaires habituels
    - Reconnaître leur influence

prospecter





OUTIL :

Charte déontologique des prestataires de services intellectuels

s'engager

À quoi ça sert ?

Chaque profession possède son propre code déontologique. Les règles du jeu sont souvent tacites, évidentes peut-être pour vous, mais rarement formalisées.
Il existe pourtant de grandes règles communes à tous les prestataires de services intellectuels.
À tout moment, il peut être utile de rappeler le cadre de la relation avec votre client.
Cet outil est également un moyen de rassurer votre client a priori par des engagements factuels.

Cet outil est

- Une formalisation de vos principaux engagements pour une bonne relation client,
- Une base de discussion avec votre client,
- Un pense-bête des bons comportements à adopter,
- Une grille de référence quand vous êtes confrontés à certaines situations…

Cet outil n'est pas

- Une simple déclaration d'intention,
- Un recueil exhaustif des comportements à adopter,
- Une charte déontologique métier (coaching, formation…)

Comment ça marche ?

- Vous pouvez utiliser cette charte à tout moment : en phase de prospection, lors de la remise de l'offre… Elle peut également être annexée au contrat.

Cette charte se présente sous la forme d'un tableau synoptique :
La 1ère colonne formalise les cinq grands engagements pour une relation client réussie.
Chaque engagement est décliné en finalités (2e colonne) et illustré en comportements concrets observables par le client (3e colonne).

Vous pouvez vous approprier cette balise selon vos besoins pour en faire un support personnalisé d'une relation client réussie.

En savoir plus :
Nathalie Aubry - tél. : 03 81 25 25 93
E-mail : naubry@doubs.cci.fr



Cette méthode et ses outils ont été élaborés par des groupes de travail de prestataires de services intellectuels, animés par les CCI de Franche-Comté.
Corinne Melaye - CAP RACINES,
Philippe Legrand - DARTAGNAN,
Stéphan Vital,
Florent Rousset - STACCATO.



Les 5 grands principes de l'engagement	Les finalités de ces engagements	Comment cet engagement se traduit dans mon comportement observable par mon client
PRATIQUER L'ÉCOUTE ACTIVE	Explorer les attentes du client S 'adapter au contexte et à l'entreprise Définir les objectifs de la mission Être capable de faire évoluer la mission d'un commun accord	Je pose des questions J'écoute les réponses J'accepte les différents points de vue J'observe ce qui se passe Je reformule les attentes Je fais valider mes propositions Je fais des points intermédiaires
ÊTRE INTÈGRE	Créer et conserver la confiance de mon client Rester cohérent avec ses valeurs	Je défends mes convictions Je n'accepte pas tout Je ne me laisse pas influencer Je m'autorise à recadrer Je clarifie ce que je m'interdis de faire Je ne réalise pas de mission hors de mon domaine de compétences Je ne travaille pas pour la concurrence sans accord explicite du client
ASSUMER SES RESPONSABILITÉS	Garantir le respect des engagements Sécuriser le client	Je veille au respect des termes du contrat Je suis responsable de mes actions et de celles mises en œuvre par mes sous-traitants J'apporte des solutions à mes défaillances éventuelles Je m'assure de la satisfaction de mon client
VEILLER À LA TRANSPARENCE	Créer une relation de confiance	Je définis des règles claires et précises formalisées dans un document contractuel J'informe mon client si j'ai recours à la sous-traitance J'informe mon client des aléas éventuels de la prestation J'informe mon client des ayant-droits éventuels
GARANTIR LA CONFIDENTIALITÉ	Protéger les intérêts du client Maintenir la confiance du client	Je ne divulgue rien sur le client et la mission sans son autorisation explicite

x 2

évaluer



OUTIL :

Fiche d'évaluation d'une prestation de services intellectuels

À quoi ça sert ?

À l'issue d'une mission, pour s'assurer d'une prestation réussie, il est essentiel d'organiser un retour formalisé des appréciations de votre client sur le déroulement de la prestation, la relation et le service rendu. Cette démarche vise à identifier les insatisfactions non formulées, à relever les points d'amélioration méthodologique ou relationnelle vous permettant de gagner en efficience. Cet outil s'inscrit dans une démarche « qualité » comme une étape de la prestation, dont la pratique est à valoriser auprès de votre client au moment de la sélection de son prestataire.

Cet outil est

- Un questionnaire visant à évaluer si l'objectif à l'issue de la prestation a été atteint,
- Un moyen d'identifier les points d'insatisfaction et d'y remédier,
- Une approche permettant d'améliorer l'efficience de ses prestations,
- Une démarche participant à fidéliser son client par l'entretien du dialogue à l'issue de la prestation,
- Une fiche simple, rapide et générique.

Cet outil n'est pas

- Un interrogatoire ou un examen (pas de notes),
- Un outil d'autosatisfaction ou de complaisance,
- Un questionnaire généraliste aux conclusions inexploitables,
- Un moyen de contrôler la performance des résultats lorsque ceux-ci doivent être mesurés.

Comment ça marche ?

Cet outil imprimé en recto-verso est remis à votre client en fin de mission. Il peut être renseigné à chaud (immédiatement à la fin de la prestation), mais peut être également repris un peu plus tard. Cette fiche peut être complétée par votre commanditaire seul (remplie sans la présence du prestataire à qui elle est retournée par courrier ou internet) ou conjointement lors d'une discussion permettant d'échanger sur les différences de perceptions.
Votre client précise son degré de satisfaction en cochant la colonne correspondante (au nombre de 4 pour éviter les positions médianes) pour chacune des questions fermées.
Afin de limiter les réponses de complaisance, si la dernière colonne n'a pas été cochée au moins 3 fois, il devra indiquer quels sont, selon lui, les trois points à améliorer.
Quatre questions ouvertes permettent de recueillir des informations commentées sur la perception de votre client.

Vous pouvez vous approprier cette balise selon vos besoins pour en faire un support personnalisé d'une relation client réussie.

En savoir plus :
Nathalie Aubry - tél. : 03 81 25 25 93
E-mail : naubry@doubs.cci.fr



Cette méthode et ses outils ont été élaborés par des groupes de travail de prestataires de services intellectuels, animés par les CCI de Franche-Comté.
Les auteurs : Irène Maire - L'AMI COMMERCIAL
Jean-Pierre Fiasson - PERL'UOMO
Xavier Clément - CLÉMENT QUALITÉ CONSULTING
Julien Acard - D-KLIK INTERACTIV









OUTIL : FICHE D'ÉVALUATION D'UNE PRESTATION DE SERVICES INTELLECTUELS

évaluer

NOM DU PRESTATAIRE :	MISSION (intitulé, références commande/contrat ...) :

ENTREPRISE CLIENTE :	VILLE :	NOM DU RÉPONDANT :	FONCTION :	DATE :

Cochez la case correspondant à votre degré de satisfaction :				
LORS DE NOS PREMIERS ENTRETIENS				
- Vous êtes-vous senti suffisamment écouté ?				
- Vos attentes/besoins ont-ils été reformulés ?				
- La présentation de notre champ d'intervention vous a-t-elle semblé claire ?				
- Notre expertise vous est-elle apparue adaptée à votre demande ?				
NOTRE PROPOSITION ...				
- Était-elle claire et sans ambiguïté ?				
- A-t-elle été adaptée à vos caractéristiques ?				
- Définissait-elle clairement les contributions de votre entreprise ? (informations, moyens humains, techniques et financiers)				
- Décrivait-elle concrètement les objectifs de la mission/les résultats attendus ?				
LE DÉROULEMENT DE LA PRESTATION :				
- La mission réalisée était-elle en accord avec le contrat/la commande ?				
- Le planning a-t-il été respecté ?				
- Les moyens définis ont-ils été mis à disposition ?				
- La réactivité du prestataire aux demandes de l'entreprise a-t-elle été efficace ?				
- Les éventuelles modifications ont-elles été convenues d'un commun accord ?				
- En cours de mission, avez-vous pu mesurer facilement son état d'avancement ?				
- Un bilan de l'intervention a t-il été réalisé conjointement ?				
- Les résultats de la prestation sont-ils facilement identifiables ?				
- Les objectifs/résultats définis sont-ils atteints ?				
D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE,				
- Votre interlocuteur s'est-il adapté à la culture de votre entreprise ?				
- Notre relation a-t-elle été basée sur la transparence et la confiance ?				
- Êtes-vous satisfait du déroulement de la prestation ?				
- Êtes-vous satisfait des résultats de la prestation ?				











Dans la grille précédente, avez-vous coché au minimum 3 fois la dernière colonne ?
Si non, merci de le parcourir à nouveau pour indiquer les 3 points à améliorer :

Pourquoi nous avez-vous choisi comme prestataire plutôt qu'un autre ?

Si c'était à refaire :
Qu'est-ce que vous recommenceriez ?

Qu'est-ce que vous changeriez ?

Quels sont les 3 mots-clés qui, selon vous, nous caractérisent le mieux ?



OUTIL :

Guide de lecture de la norme ISO 9001 pour les prestataires de services intellectuels

À quoi ça sert ?
Vous avez développé des procédures de travail qui permettent à ce jour de garantir la satisfaction de votre client. Cette approche s'inscrit dans une logique de qualité.
Vous souhaitez :
- Mettre en conformité votre organisation avec une norme reconnue : la norme ISO 9001,
- Valider et valoriser la pertinence de vos démarches par une certification conformément à cette norme.

Cet outil est
• Un support pour comprendre et appréhender la logique de la norme ISO appliquée aux spécificités d'un prestataire de services,
• Une ébauche de guide d'application pour entreprendre une démarche qualité basée sur l'ISO, mais surtout sur le bon sens,
• Un survol des chapitres à aborder pour s'engager dans un processus de mise en conformité ou de certification,
• Un outil de communication pour présenter ce référentiel à vos collaborateurs.

Cet outil n'est pas
• Un recueil de toutes les exigences à satisfaire pour l'obtention d'une certification,
• Un guide élaboré par des experts de la démarche qualité,
• Un substitut au recours à un conseil spécialisé dans le domaine du management de la qualité.

Comment ça marche ?
Une fiche vous rappelle les 8 grands principes du management de la qualité pour vous permettre de mieux appréhender l'esprit de cette norme.
Chaque chapitre de la norme ISO 9001 est ensuite présenté de manière synthétique dans un map, les principaux points y étant reformulés avec la terminologie des prestataires de services plutôt que dans le jargon normatif.
Un code couleur propose un ordre de priorité pour chacune des thématiques :
- en rouge, ce qui est « fondamental »,
- en vert, ce qui est « important »,
- et en bleu, ce qui est « secondaire ».

À vous de fixer vos propres priorités en fonction des enjeux de votre structure et de vos objectifs « qualité ».

En savoir plus :
Gérard Pointelin – Tél. : 03 81 47 42 10
E-mail : gpointelin@franche-comte.cci.fr



Cette méthode et ses outils ont été élaborés par des groupes de travail de prestataires de services intellectuels, animés par les CCI de Franche-Comté.
Les auteurs : Corinne Melaye - CAP RACINES,
Philippe Legrand - DARTAGNAN,
Stéphane Vital,
Florent Rousset - STACCATO,
Xavier Clément - CLÉMENT QUALITÉ CONSULTING.

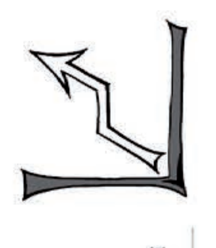












GUIDE DE LECTURE DE LA NORME ISO 9001 POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES INTELECTUELS

- ORIENTATION CLIENTS Préalable 1
- MANAGEMENT PROCESSUS Préalable 2
- SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE Article 4
- RESPONSABILITE DE LA DIRECTION Article 5
- APTITUDE A AFFECTER LES RESSOURCES AU JUSTE NECESSAIRE Article 6
- PRODUCTION DE LA PRESTATION Article 7
- OBLIGATION DE PROGRESSER Article 8
- HUIT PRINCIPES POUR MANAGER LA QUALITE



normaliser

HUIT PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE POUR PROGRESSER ET ALLER PLUS LOIN

ORIENTATION CLIENT
- Rechercher les besoins
- Mesurer la satisfaction
- Définir la communication

LEADERSHIP DE LA DIRECTION
- Montrer l'exemple
- Manager avec méthode
- Diriger avec transparence

APPROCHE FACTUELLE
- Retenir seulement les faits
- Analyser les données
- Maîtriser les enregistrements

IMPLICATION DU PERSONNEL
- Manager les ressources humaines
- Vérifier l'environnement de travail
- Evaluer la formation
- Susciter la motivation
- Créer l'enthousiasme

APPROCHE PROCESSUS
- Cartographie des processus
- Processus opérationnels
- Processus support
- Processus de pilotage
- Efficacité des interactions

PARTENARIAT AVEC LES FOURNISSEURS
- Evaluation
- Sélection
- Intégration

AMELIORATION CONTINUE
- Le PDCA
- Les audits
- Susciter l'amélioration
- Piloter l'amélioration
- Evaluer l'amélioration

MANAGEMENT PAR APPROCHE SYSTEME
- Rechercher l'efficacité
- Intégrer tous les composants



ORIENTATION CLIENTS
Préalable 1

- **ECOUTE "AMONT"**
  - Veille Marketing "Besoins latents"
  - Veille Commerciale "Opportunités de marchés"
  - Veille Technologique "Possibilités d'innovation"
  - Synthèse des données
  - Diffusion des résultats
  - Susciter des propositions en interne
  - Pour Actions proactives

Etre à l'affut des choses porteuses d'avenir en termes de marché

- **CULTURE CLIENT INTERNE/EXTERNE**
  - Relations Internes
    - Qui sont mes clients ?
    - Qui sont mes fournisseurs ?
    - Partager au quotidien
    - Supports
    - Diffusion
    - Formation
  - Relations Externes
    - Contrats de Partenariat
    - Partenaires possibles
    - Partager au quotidien

Partager les soucis ci-dessus avec l'ensemble du personnel

Objectif cohérence

- **ACTIONS DE COMMUNICATION**
  - Mieux se connaître
    - Organiser des rencontres
    - Informations en flux
    - Visites collaborateurs clients
  - Enquêtes
    - Définir les éléments recherchés
    - Suivre les évolutions
    - Choix des méthodes/outils

- **Légende pour PSI**
  - Rouge = Fondamental
  - Vert = Important
  - Bleu = Secondaire

Satisfaire et fidéliser nos clients actuels

- **ECOUTE "AVAL"**
  - Mesure Satisfaction Clients
    - Collecter les réclamations
    - Identifier les points forts
    - Identifier les manques
    - Identifier l'inutile
    - Affiner notre connaissance clients
    - Pour Actions Correctives



MANAGEMENT DES PROCESSUS Préalable 2

4 à 8 Processus majeurs : voici quelques exemples possibles de classement

- **CRITICITE**
  - Attentes des Clients
  - Evaluation des Risques de dérapage
    - Coûts
    - Qualité
    - Délais
    - Image
  - Valeur Ajoutée
- **Légende pour PSI**
  - Rouge = Fondamental
  - Vert = Important
  - Bleu = Secondaire
- **DESCRIPTION DES PROCESSUS**
  - De Quoi ai-je besoin pour ce Processus ?
  - Valeur ajoutée
    - Mesures
    - Matières
    - Millieu
    - Main-d'oeuvre
    - Méthodes
    - Management
  - Livrables de ce Processus ?
  - Gestion des Interfaces
- **MAITRISE DES DERAPAGES**
  - Surveillance
  - Evaluation
  - Efficacité
- **TYPES DE PROCESSUS**
  - Processus de "PILOTAGE"
    - Politique Qualité
    - Partage avec le personnel
    - Pilotage réunions des personnels
    - Nommer un référent
    - Définir Qui fait Quoi?
    - Etc...
  - Processus de "PRODUCTION"
    - Clients
    - Conception
    - Planning et compétences affectées
    - Approvisionnement
    - Production des livrables
    - Etc...
  - Processus "SUPPORT"
    - Ressources Humaines et Compétences
    - Accueil
    - Gestion documentaire
    - Etc...



normaliser

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE Article 4

Légende pour PSI
Rouge : Fondamental
Vert : Important
Bleu : Secondaire

EXIGENCES GENERALES 4.1.

Cartographie processus

- Documenter
  - Système documentaire
- Mettre en oeuvre
  - Ressources
  - Méthodes
- Entretenir
  - Surveiller
  - Analyser
- Améliorer l'efficacité
  - Mesures
  - Actions

GESTION DU SYSTEME DOCUMENTAIRE 4.2.

- Structure documentaire 4.2.
  - Manuel qualité
  - Procédures
  - Modes opératoires/données
  - Instructions
  - Enregistrements
- Manuel Qualité 4.2.2.
  - Présentation personnalisée de l'entreprise
  - Champs d'application (voire intro)
  - Liens entre les processus
  - Procédures ou leurs références
- Cycle de vie des documents 4.2.3.
  - Identification
  - Approbation
  - Edition
  - Diffusion
  - Mise à jour
  - Archivage
  - Destruction
- Pourquoi ?
  - Exigences
  - Efficacité
- Gestion des enregistrements 4.2.4.
  - Identification
  - Lisibilité
  - Accessibilité
  - Stockage
  - Protection
  - Conservation
  - Elimination
- Efficacité du système
  - Audit
  - Simplification
  - Amélioration



normaliser

RESPONSABILITE DE LA DIRECTION Article 5

- **S'ENGAGER A**
  - Développer le Management de la Qualité
  - Mettre en oeuvre le Mgt Qualité
  - Améliorer le Mgt Qualité
  - Mesurer l'efficacité du Mgt Qualité
- **DEFINIR**
  - Responsabilités 5.5.2.
  - Autorités 5.5.2.
  - Plan de Communication 5.5.3.
- **PLANIFIER**
  - Ressources 5.5.2.
  - Processus 5.5.2.a
  - Amélioration Continue 5.5.2.b.
  - Revues de Direction 5.6.
- **COMMUNIQUER**
  - Interne
    - Exigences Clients 5.5.2.c.
    - Exigences règlementaires 5.2.
    - Exigences ISO 9001 - 5.3
  - Externe
    - Satifaction Clients 5.2.
    - Conformités règlementaires 5.1.
    - Conformités aux certifications 5.3.
- **ETABLIR**
  - Politique Qualité 5.3.
  - Objectifs Qualité 5.4.1.

Légende pour PSI
Rouge : Fondamental
Vert : Important
Bleu : Secondaire



normaliser

APTITUDE A AFFECTER LES RESSOURCES AU JUSTE NECESSAIRE Article 6

- **RESSOURCES HUMAINES 6.2**
  - Affectation des besoins
    - Effectifs théoriques
    - Profil des postes
    - Compétences
  - Evaluation des compétences
    - Sensibilisation
    - Formation
    - Entretiens individuels
    - Gestion des carrières
    - Recrutement
- **INFRASTRUCTURES 6.3**
  - Maintenance/Entretien
  - Investissements
  - Gestion du parc
- **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL 6.4**
  - Sécurité
  - Réglementations
  - Climat social Satisfaction du personnel
    - Audits sociaux
    - Entretiens
    - Anonymat
  - Ergonomie
- **GESTION DE L'INFORMATION**
  - Connaissances
  - Messages
  - Supports
  - Diffusion

Légende pour PSI
Rouge : Fondamental
Vert : Important
Bleu : Secondaire



PRODUCTION DE LA PRESTATION Article 7

Légende pour PSI
Rouge : Fondamental
Vert : Important
Bleu : Secondaire

- **CONCEPTION ET PRODUCTION 7.3**
  - Définir les éléments d'entrée
  - Définir les documents de réponse
  - Valider
  - Maitriser les modifications
  - Planification de la réalisation
    - Définir le "Comment"
      - Méthodes
      - Moyens
    - Fixer le "Quand"
    - Fixer les enregistrements nécessaires
    - Hiérarchiser les priorités
- **PROCESSUS RELATIF AU CLIENT 7.2**
  - Déterminer les exigences relatives au produit
  - Revoir ces exigences
  - Communiquer avec le client
- **PLANIFICATION DE LA REALISATION 7.1**
  - Définir les Objectifs et Exigences
  - Déterminer les Besoins de processus, de documents et de ressources
  - Fixer les enregistrements nécessaires
- **MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE 7.6**
  - Définir les activités sensibles à dérapage
  - Déterminer le dispositif nécessaire
  - Evaluer et enregistrer la validité des résultats
  - Conserver les enregistrements
  - Revoir l'étalonnage de temps passé
- **PREPARATION ET REALISATION DU PRODUIT 7.5**
  - Assurer la maîtrise
  - Vérifier les processus
  - Identification et Traçabilité
  - Propriété du client
  - Préservation du produit
  - Couverture responsabilité du prestataire
- **ACHATS DE PRODUCTION 7.4**
  - Définir le processus
  - Déterminer les données
  - Vérifier
  - Sous-traitance de services
  - Sous-traitance de la production



OBLIGATION DE PROGRESSER Article 8

- **MESURES ET SURVEILLANCE**
  - Satisfaction des Clients 8.2.1.
  - Conformité produits / Exigences clients
  - Efficacité des Processus
  - Surveillance des produits
  - Efficacité du système : audit interne 8.2.2.
- **ANALYSES**
  - Résultats 8.2.4.
    - Des mesures
    - De la surveillance
  - Données 8.4.
    - Internes
    - Externes
  - Indicateurs qualitatifs
  - Tableau de bord qualité
- **AMELIORATION**
  - Elimination des causes de non-conformité 8.3
  - Amélioration continue 8.5.1.
  - Actions correctives 8.5.2.
  - Actions préventives 8.5.3.

Légende pour PSI
Rouge : Fondamental
Vert : Important
Bleu : Secondaire









OUTIL :

Guide d'identification des besoins du futur client

À quoi ça sert ?

Un prospect vous contacte au sujet d'une problématique et attend de votre part une offre de prestations ; cette offre comprendra une recommandation méthodologique et un devis. Cependant, afin d'établir l'offre la plus pertinente et adaptée, il vous est indispensable de comprendre et d'appréhender la problématique de ce futur client avec la plus grande justesse. C'est pourquoi, vous avez demandé un entretien visant à approfondir la demande de ce prospect. Avant de le rencontrer, vous identifiez l'ensemble des points qui vous seront utiles pour forger votre analyse.

Ce guide comporte une partie que vous pourrez pré-remplir lors de la préparation de l'entretien auquel il servira de base. Présenté en format A3 plié, il peut aussi devenir une pochette, support de notes et de traçabilité des informations relatives à une prestation.

Cet outil est

• Une aide à la structuration d'un entretien et à l'exploration des réels besoins
• Une check list de points à aborder permettant d'éviter les oublis et les non-dits tout en libérant l'écoute
• Un élargissement des paramètres et enjeux liés à une problématique
• Un moyen pour valider la pertinence d'un objectif exprimé par un client et parvenir à un consensus
• Un moyen de calibrer l'intervention demandée à un prestataire

Cet outil n'est pas

• Un canevas pour établir un cahier des charges ou une offre
• Un questionnaire rigide ou un interrogatoire du client

Comment ça marche ?

Cet outil permet de recueillir les différents paramètres ayant une influence sur la mise en œuvre d'une prestation de services (prenant en considération l'organisation interne et l'environnement général dans lequel évolue la structure concernée). Aussi, cet outil s'attache à clarifier les réels besoins du futur client ainsi que les modalités de sélection d'un prestataire (identification des décisionnaires, du processus et des critères de sélection).

Lors du ou des entretiens vous pourrez vérifier, en un rapide coup d'œil, si les points essentiels ont été abordés. Vous aboutirez à la reformulation de la problématique et à la clarification des livrables attendus validés avec votre futur client.

Une bonne analyse et compréhension d'une problématique sont les clés d'une relation réussie entre un commanditaire et un prestataire.

Vous pouvez vous approprier cette balise selon vos besoins pour en faire un support personnalisé d'une relation client réussie.

En savoir plus :
Nathalie Aubry - tél. : 03 81 25 25 93
E-mail : naubry@doubs.cci.fr



Cette méthode et ses outils ont été élaborés par des groupes de travail de prestataires de services intellectuels, animés par les CCI de Franche-Comté.
Corinne Melaye - CAP RACINES,
Philippe Legrand - DARTAGNAN,
Stéphan Vital,
Frédéric Géhin - STACCATO.









Identification et coordonnées prospect :

NOM :

ADRESSE :

Code Postal : Ville :

Adresse URL :

EFFECTIFS :

INTERLOCUTEURS	NOM	PRÉNOM	FONCTION	TELEPHONE	MAIL
responsable d'entreprise					
responsable projet					
décideur					

INFORMATIONS GENERALES (activité, produits...) (collectées lors d'une recherche préalable et complétées par l'entretien)

Traçabilité des différents échanges

DATE	ACTION/SUJET

QUI EST MON PROSPECT, SON ENTREPRISE ?

(60 % du temps de l'entretien, ménager 20 % de silence = écoute et analyse)

Ses activités, métiers	
Ses marchés	
Son fonctionnement général	
Sa stratégie, ses objectifs	
Autres informations générales : - contraintes - interrogations - processus de décision - critères de sélection offre/prestataire - …	

QUI JE SUIS ? Check list des éléments à apporter au prospect (20 % du temps de l'entretien)

Mes compétences : - effectifs - formation - domaine de compétences	
Mes références/ expériences	
Labels	
Réseaux	



écouter

EXPLORATION DE LA SITUATION

1ère expression du besoin	
Motivations : pourquoi ?	
Contexte, contraintes	
Causes (remonter aux causes réelles en utilisant un outil de questionnement tel que : les 5 « pourquoi ? »)	
Solutions déjà imaginées par le client : - internes - externes - rôle du consultant - …	
Finalités identifiées non exprimées par le solliciteur	
Reformulation conjointe - du dysfonctionnement réel - de l'objectif	

ÉLÉMENTS DE CADRAGE / MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION

Processus de décision Décideurs de la prestation Critères de choix	
Acteurs du projet Compétences RH sur la mission	
Échéancier - remise de l'offre - décisions - démarrage mission - fin de mission	
Budget envisagé par le prospect (ordre de grandeur)	

REFORMULATION/CONSENSUS

Dysfonctionnement réel	
Contenu de la proposition Livrables attendus	
Validation/consensus client sur suites données	





OUTIL :

Aide à l'élaboration d'un contrat de prestation de services intellectuels

contractualiser

À quoi ça sert ?

La législation ne mentionne l'obligation d'aucun accord écrit entre un prestataire de services intellectuels et son client. Quand tout va bien, l'élaboration d'un contrat de prestations peut sembler superflu. Son intérêt se révèle lorsque surgit un désaccord : il permet d'apporter une preuve.

Signé entre les deux parties, il peut prendre différentes formes : bon de commande, devis, cahier des charges, convention de formation… Veillez à ce que l'ensemble de ces supports soit ratifié par le client, notamment les conditions générales de ventes qui doivent être signées pour être valides.

Le niveau de formalisation peut être apprécié en fonction des risques encourus ou acceptables pour le prestataire. Il convient de veiller particulièrement à ce que les modalités soient décrites en termes clairs et précis ne donnant pas lieu à interprétation.

Dans les prestations de services, à la réussite desquelles le client contribue (coproducteur), le contrat permet de formaliser l'engagement du client (contribution attendue, ressources et moyens à mettre à disposition).

Cet outil est

- Une étape avant de formaliser un contrat de prestations,
- Une aide permettant de structurer la réflexion,
- Une manière d'anticiper les risques,
- Une check-list des points à clarifier avec son client,
- Un outil de dialogue.

Cet outil n'est pas

- Un modèle de contrat,
- Un substitut au recours à un conseil juridique.

Comment ça marche ?

Le document comporte trois colonnes : la première aborde les points du contrat à intégrer ou non, la deuxième illustre certains points par des exemples, la troisième permet la prise de notes relatives au futur contrat.

La liste proposée ne représente aucun caractère obligatoire. Vous pouvez retenir tout ou partie des rubriques pour définir les bases du contrat de prestation.

Vous pouvez réaliser ce travail préparatoire seul ou avec votre client.

Les mentions comportant un * sont les mentions obligatoires dans une convention de formation.

Vous pouvez vous approprier cette balise selon vos besoins pour en faire un support personnalisé d'une relation client réussie.

En savoir plus :

Nathalie Aubry - tél. : 03 81 25 25 93
E-mail : naubry@doubs.cci.fr



Cette méthode et ses outils ont été élaborés par des groupes de travail de prestataires de services intellectuels, animés par les CCI de Franche-Comté.

Les auteurs : Marie Besson - MBC,
Xavier Clément - CLÉMENT QUALITE CONSULTING,
Jean-Pierre Fiasson - PERL'UOMO,
Fabrice Frérot - MAISON FRÉROT,
Alexandre Maillot - AVOCAT,
Jean Membre - HOMMES & MÉTHODES.









contractualiser

IDENTITÉ	Exemples, compléments	Liste des points applicables au projet de contrat à l'étude
Prestataire : - nom de la société, adresse, tél., fax, mail - nom du responsable - nom de l'intervenant		
Client : - nom de la société, adresse, tél., fax, mail - nom, mandat (fonction) du responsable (signataire) - nom du contrat - bénéficiaire(s) ou participant(s)	interlocuteur, chef de projet …	
Recommandé : - forme juridique de la société - immatriculation au RCS - adresse du siège social - montant du capital social	Ex : la SARL ZZ au capital social de 8.000,00 Euros, immatriculée au RCS de BESANCON sous le N°...., dont le siège social est X, prise en la personne de son représentant légal, Monsieur X DUPONT, domicilié de droit audit siège.	

MISSION		
Objectifs*: - résultats attendus - livrables		
Descriptif de la mission* : - méthode d'intervention - séquences - fréquences - étapes	Revues de projet …	
Champs d'intervention : - équipes ou fonctions* - domaine d'activités - site géographique, - …		
Modalités d'évaluation de la prestation*		
Engagements des parties - pré-requis - disponibilités, moyens humains - locaux, matériels	Conditions de réalisation ou de réussite	









contractualiser

ORGANISATION		
Conditions logistiques		
Durée* - planning - fréquence d'intervention	Début, fin de mission	
Modalités de fin de mission		
Modalités de suivi de la mission	comptes-rendus intermédiaires, bilans, réunions, réception…	
Lieu(x)		

CONDITIONS FINANCIÈRES		
Prix*: - structure du prix - TVA - éléments inclus/exclus … - modalité de révision des tarifs pour des interventions de longues durées - frais de déplacements	Forfait/unité, quantité, … Réels, barème, forfait…	
Facturation : - niveau de détail - fréquence - acompte - délais et modalités de règlement - pénalités - remises	Relevé horaire, fin de mois, à mi-mission…	

VIE DU CONTRAT		
Règles applicables en cas d'annulation ponctuelle d'intervention - du fait du client - du fait du prestataire	Délais de prévenance, facturation des interventions annulées…	
Possibilité de suspension provisoire		
Modalités de rupture de contrat		
Dommages et intérêts en cas de rupture abusive		
Situations pouvant donner lieu à avenant		

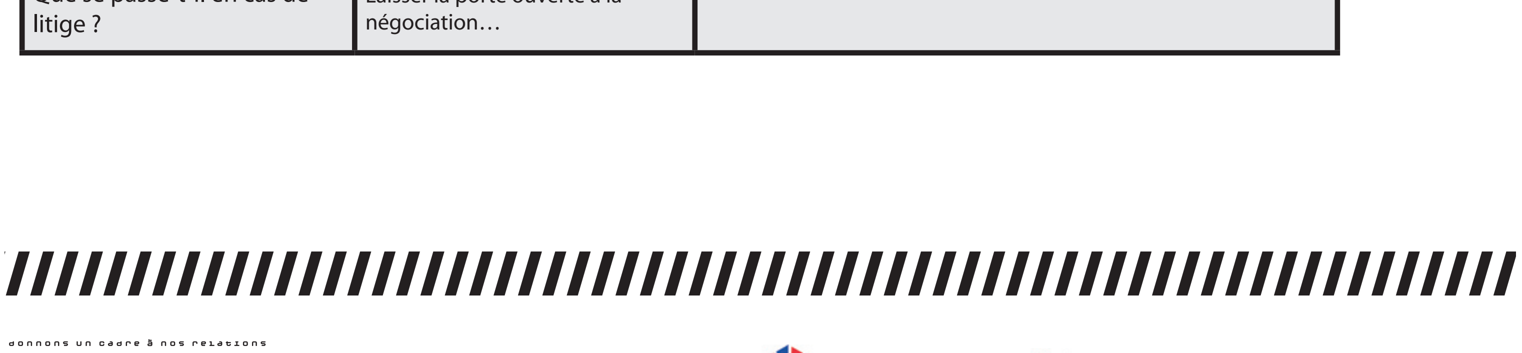
contractualiser

SIGNATURES		
Noms		
Qualités	Le mandat du signataire doit lui permettre d'engager la société cliente	
Date		

AUTRES		
Durée de validité de la proposition de contrat		
Juridiction compétente	À défaut de précision, la juridiction compétente est celle du domicile du défendeur	
Déontologie		
Engagement de confidentialité : - pour le client - pour le prestataire		
Possibilité de citer le client dans les références		
Assurance		
Responsable des risques sur les marchandises transportées	Notamment si le transfert de propriété d'un bien inclus dans la prestation n'intervient qu'après complet règlement	
* Rubriques obligatoires pour des prestations de formation	Cf. art. L6533-2 du code du travail : à défaut de convention de formation, le support de contractualisation (bon de commande) intitulé, nature, durée, modalités de déroulement, de sanction de l'action de formation, effectifs concernés, prix et contributions financières. Mention : « déclaration d'activité enregistrée sous le numéro X auprès du Préfet de région Y. » (art. R6351-6 du CT) Pour en savoir plus : www.droit-de-la-formation.fr	

contractualiser

DROITS D'AUTEURS ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE		Pour en savoir plus : **INPI, ARIST**
Les droits sont-ils transférés au client ou restent-ils la propriété du prestataire ?	À défaut de clarification dans un contrat, les droits restent au créateur Attention : une cession globale des oeuvres futures est nulle	
Quelle est la nature du droit ? - droit de représentation - droit de reproduction	La cession ne peut concerner que les droits patrimoniaux Les auteurs peuvent toujours se repentir (droit de retrait) moyennant indemnisation	
Quelles sont les délimitations de ce droit ? - durée - destination territoires - …	Il est recommandé d'avoir une durée plus courte avec tacite reconduction permettant de sortir du contrat Préciser : marchés, supports…	
Concernant le prix de cession : - est-il inclus dans la prestation ? - est-il forfaitaire ou proportionnel ? - dans le cas où il est proportionnel, quelles sont les modalités de suivi de gestion ?	Il est recommandé d'avoir une tarification spécifique Ex : nombre de pièces fabriquées, par mois, par an…	
Quid des droits dépendants ?	Par exemple des fournisseurs : droits du photographe, du graphiste…	
Concernant les créateurs salariés : leur contrat de travail clarifie-t-il le transfert de leurs droits d'auteurs ?	Une cession globale des oeuvres futures est nulle	
Que se passe-t-il en cas de litige ?	Laisser la porte ouverte à la négociation…	

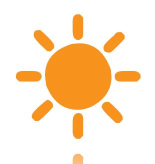














OUTIL :

Alambic : diagnostic pour améliorer la qualité chez un prestataire de services intellectuels

Améliorer

À quoi ça sert ?

Cette méthode de diagnostic est issue du MFQ Franche-Comté.
Elle a été adaptée par un groupe de professionnels pilotes aux prestataires de services intellectuels. Cet outil d'aide à la décision permet d'y voir plus clair pour agir vite sur l'essentiel en : identifiant les points sur lesquels des améliorations devront être recherchées, et hiérarchisant les priorités d'actions (démarrer par ce qui produira, a priori, le plus d'effets tout en restant facile et efficace à mettre en œuvre).

Cet outil est

• Un diagnostic large, basé sur les principes de l'amélioration continue,
• Une réelle nécessité d'analyser parallèlement les attentes des parties influençant la vie de l'entreprise et celles influencées par l'entreprise,
• L'opportunité de déduire d'éventuelles « urgences » ou « contraintes »,
• Une focalisation même caricaturale sur quelques priorités simples et claires à mettre en œuvre.

Cet outil n'est pas

• Une réponse miracle à toutes vos interrogations,
• Une liste exhaustive des axes d'amélioration dans votre entreprise,
• Un diagnostic de l'organisation en regard des exigences de la norme ISO 9001,
• Un substitut à une démarche plus poussée d'accompagnement au changement par un consultant compétent.

Comment ça marche ?

Le mode d'emploi détaillé est explicité dans la méthode Alambic.
Ce diagnostic comporte une grille d'évaluation dite « générale » qui explore la situation globale en 16 questions clés. Les sept grilles « spécifiques » permettront au chef d'entreprise d'approfondir certains points de la grille générale.
L'Alambic peut être auto-administré par le prestataire de services, seul ou avec son équipe. Toutefois, le recours à un animateur externe est recommandé, d'une part, parce qu'il sera le garant de la méthodologie, et, d'autre part, il sera un facilitateur pour parvenir à une réponse consensuelle construite sur la base de réponses argumentées le plus factuellement possible. En bref, l'administration externe constitue une véritable occasion de communication et d'échanges sur la situation de l'entreprise vue par ses différents responsables.

Pour aller plus loin, vous pouvez faire appel à un consultant habilité à administrer ce diagnostic.

NB : cette méthode vous intéresse et vous souhaiteriez pouvoir l'administrer vous-même ? C'est possible avec l'accord du comité de pilotage (contact ci-dessous) dès lors que vous aurez vous-même expérimenté cet outil pour votre propre structure avec un prestataire habilité.

En savoir plus :
Gérard Pointelin – Tél. : 03 81 47 42 10
E-mail : gpointelin@franche-comte.cci.fr



Méthode de diagnostic issue du MFQ Franche-Comté et adaptée par un groupe de professionnels pilotes :
Xavier Clément - CLÉMENT QUALITE CONSULTING
Jean-Pierre Fiasson - PERL'UOMO
Michel Ballay - L'AMI COMMERCIAL

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES GRILLES D'ÉVALUATION

La méthode s'articule autour de 8 grilles de diagnostic :

1- LA GRILLE GÉNÉRALE

La grille dite « GÉNÉRALE » explore la situation globale en 16 questions clés (Q1 à Q16)

- **Le côté DROIT « satisfaisant » a pour objectif de détecter CE QUI SE FAIT DÉJÀ dans l'entreprise et comment cela est déjà pratiqué et vécu.**
- **Le côté GAUCHE « important » a pour but de fixer CE QUI EST IMPORTANT dans l'entreprise, dans le métier.**
- **Il convient de noter qu'à chaque question Q2,... Q15,... correspond un numéro de grille spécifique : G1,... G7.**

2- LES 7 GRILLES SPÉCIFIQUES

Les sept grilles « SPÉCIFIQUES » permettront au chef d'entreprise d'approfondir certains points de la grille GÉNÉRALE

GRILLE G1	Culture Clients : identification, besoins et attentes, satisfaction et fidélisation
GRILLE G2	Implication du chef d'entreprise : responsabilités, management, valeurs, parties influentes, aptitudes à…
GRILLE G3	Participation des collaborateurs : affectation des ressources, compétences, responsabilisation, motivation…
GRILLE G4	Réalisation de la prestation de services : conception, co-production, planification, services associés, achats et sous-traitance…
GRILLE G5	Système d'amélioration : actions correctives et préventives, pilotage processus, mesure et actions d'amélioration…
GRILLE G6	Evaluation de vos performances et de vos résultats : Indicateurs, tendances, et comparaisons…
GRILLE G7	Management des contraintes : risques, réglementations, contrat, concurrence, prospective métier…

Chaque grille spécifique, à son tour, permet à l'entreprise d'approfondir son diagnostic (partie droite), mais également de détecter les actions d'amélioration les plus adaptées car : efficaces, faciles à mettre en oeuvre et, en outre, pas forcément coûteuses.



MÉTHODOLOGIE D'UTILISATION DES GRILLES DE DIAGNOSTIC

1- COMMENT EFFECTUER UN PREMIER DIAGNOSTIC GÉNÉRAL ?

« Utilisation de la **GRILLE GÉNÉRALE** »

A - DÉTECTER CE QUI SE FAIT DANS L'ENTREPRISE PSI

A1 - Utiliser la grille générale intitulée : « Diagnostic général sur les points clés d'une démarche d'amélioration qualité chez un prestataire de services intellectuels ».

A2 - Masquer la partie gauche « IMPORTANT ».

A3 - Parcourir une fois l'ensemble des questions Q1 à Q16.

A4 - Reprendre chaque question, une par une, et remplir la grille à droite en indiquant par une croix si la situation évoquée dans la question :

EST AUJOURD'HUI, SELON VOUS, DANS VOTRE ENTREPRISE
- ➔ Très satisfaisante
- ➔ Plutôt satisfaisante
- ➔ Peu satisfaisante
- ➔ Pas satisfaisante

A5 - La colonne « **SELECT** » n'est pas à utiliser pour l'instant.

Vous avez compris ! Super, vous pouvez commencer.

B - FIXER CE QUI EST IMPORTANT POUR VOUS

B1 - Travailler toujours avec la GRILLE GÉNÉRALE.

B2 - Maintenant inverser pour travailler sur la partie gauche « IMPORTANT ».

B3 - Masquer vos réponses de la partie droite.

B4 - Reprendre chaque question, une par une, et remplir la grille à gauche en indiquant par une croix si la situation évoquée par la question :

EST AUJOURD'HUI, SELON VOUS, DANS VOTRE ENTREPRISE
- ➔ Très importante
- ➔ Plutôt importante
- ➔ Peu importante
- ➔ Pas importante

B5 - Vous avez compris ! Alors mettez une croix dans la case qui correspond à votre choix et cela **SANS REGARDER VOS RÉPONSES PRÉCÉDENTES** à droite des questions.

B6 - Attention : il ne sert à rien de mettre toutes les questions dans les mêmes colonnes. En effet, **TOUT NE PEUT PAS ÊTRE TRÈS IMPORTANT**. A vous de choisir ! Pour cela, vous pouvez vous interdire de cocher **plus de 5 cases** dans chacune des colonnes : Très, Plutôt, Peu, Moins.

C - FAIRE RESSORTIR QUATRE FAMILLES DE RÉSULTATS

C1 - Vous allez effectuer pour chaque question une comparaison entre :
➔ la satisfaction accordée
➔ l'importance accordée

C2 - Vous allez mesurer globalement les écarts existants entre ce qui est satisfaisant et ce qui est important.

C3 - À l'aide de **feutres de couleurs différentes**, vous pouvez faire quelques premiers repérages et/ou commentaires que vous allez noter.

C4 - Dès que vous vous sentez totalement imprégné de ces comparaisons, vous allez classer les 16 domaines abordés dans les questions en 4 familles différentes.

Sigle de la **FAMILLE 1** : là où la situation est jugée plutôt **insatisfaisante** (colonnes pas ou peu) et **plutôt importante** (colonnes très ou plutôt) dans l'entreprise
➔ **Voici déjà des pistes d'amélioration.**

Sigle de la **FAMILLE 2** : là où la situation est **plutôt satisfaisante** (colonnes plutôt ou très) et également jugée **très importante** (colonnes plutôt ou très) dans l'entreprise.
➔ **Il s'agira de maintenir ces performances.**

Sigle de la **FAMILLE 3** : là où la situation est **plutôt satisfaisante** (colonnes plutôt ou très) et jugée **peu importante** (colonnes peu ou moins).
➔ **Combien cela consomme de temps et d'argent ?**
➔ **Doit-on s'en préoccuper ?**

Sigle de la **FAMILLE 4** : là où la situation est **insatisfaisante** (colonnes pas ou peu) et jugée **peu importante** (colonnes peu ou moins).
➔ **Ne pas chercher de priorités pour l'instant.**

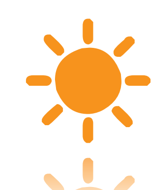
C5 - Vous pouvez ainsi visualiser vos quatre familles à l'aide des sigles que vous dessinerez dans la dernière colonne de droite appelée « **SELECT** ».

C6 - Même si toutes les grilles spécifiques sont intéressantes à utiliser, vous pouvez déjà concentrer votre temps pour approfondir les grilles prioritaires qui seront désignées automatiquement par les questions appartenant aux familles :

Pour améliorer

Pour maintenir

C7 - C'est à partir de ce repérage des domaines prioritaires et des correspondances entre **le numéro de question et le numéro de grille** que vous allez approfondir votre problème en utilisant, cette fois, l'une des 7 grilles spécialisées.
Exemple :
Vous avez classé la question Q12 de la grille générale dans la famille 1
Pour approfondir ce domaine, vous allez vous reporter à la grille spécifique correspondante G5.



2- COMMENT APPROFONDIR LES DOMAINES DÉTECTÉS PAR LE DIAGNOSTIC GÉNÉRAL ?

« Utilisation des **GRILLES SPÉCIFIQUES** G1 à G7 »

A - LE DIAGNOSTIC APPROFONDI

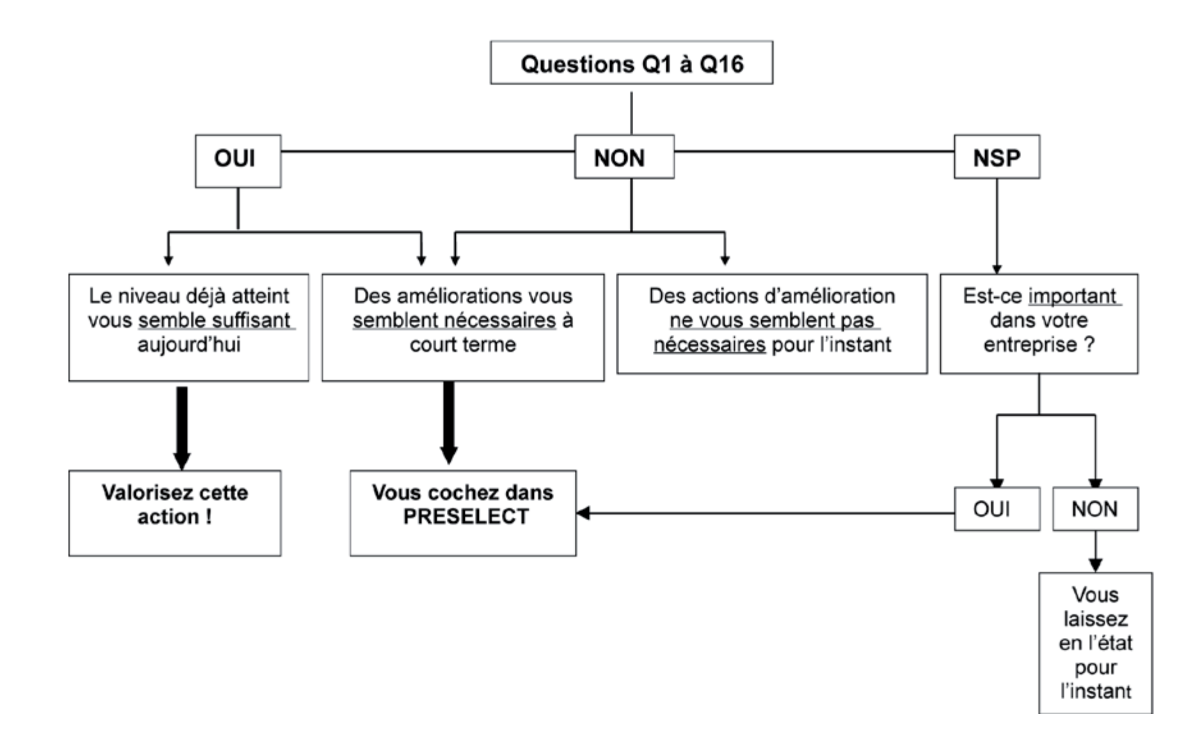
A1 - Utiliser la grille générale intitulée : « Diagnostic général sur les points clés d'une démarche d'amélioration qualité chez un prestataire de services intellectuels ».

A2 - Prendre la grille spécialisée qui correspond à chaque préoccupation mise en évidence par le diagnostic général.

A3 - Travailler, dans un premier temps, sur la partie droite intitulée « **DIAGNOSTIC** », en suivant les instructions ci-dessous et en vous référant au code d'interprétation des grilles spécifiques joint page 6.

- Répondre aux questions par OUI, NON ou NSP (ne sait pas)
- Ne pas répondre aux questions qui ne vous concernent pas (par exemple, celles qui concernent les salariés si vous n'en avez pas)
- Reprendre chacune des questions, en suivant le schéma logique ci-dessous, en vous demandant : « **Des actions d'amélioration semblent-elles nécessaires ?** »

- Si OUI, cochez la case **PRESELECT**



B - SÉLECTION DES PISTES D'AMÉLIORATION

B1 - Pour chaque question cochée PRESELECT, remplir la grille de gauche suivant ces 3 critères :

- **EFFICACITÉ :** l'amélioration de ce point vous laisse-t-elle prévoir des résultats optimistes ?
- **FACILITÉ :** l'amélioration de ce point vous semble-t-elle plus ou moins facile à mettre en oeuvre ?
- **COÛT :** l'amélioration de ce point implique-t-elle peu ou beaucoup de moyens en temps et en euros ?

B2 - Pour chacun des 3 critères, donner un poids à votre réponse en utilisant les chiffres 1, 3 ou 5 conformément au code d'interprétation des grilles spécifiques joint page 6.

B3 - Indiquer dans la colonne **SCORE** le résultat du produit des **3 critères**
Exemple : 5 x 5 x 3 = 75

B4 - Vous obtenez une hiérarchie de vos pistes d'amélioration selon un ordre décroissant des scores.

En effet, FOCALISER sur l'ESSENTIEL revient tout simplement à donner la priorité aux actions :

- **provenant déjà des présélections liées aux phases précédentes,**
- **abordables dans la mise en œuvre (« facile »),**
- **n'impliquant pas de coûts dissuasifs (« pas cher »).**

Cela veut dire, à ce stade de la méthode, que les choix de vos priorités ne sont pas les fruits d'un jeu de hasard.

À ce stade, vous avez hiérarchisé vos priorités d'actions sur une seule grille.
Vous avez certainement d'autres grilles spécifiques à examiner selon le même processus.

Quand vous aurez terminé toutes les grilles, ce sera un vrai jeu pour vous d'établir une sorte de « HIT-PARADE » de vos pistes d'actions selon le modèle proposé en page 16.

Bravo ! Et bon courage pour la mise en oeuvre.



GRILLE GÉNÉRALE D'ÉVALUATION CODE D'INTERPRÉTATION

REMARQUES

1. Le travail d'évaluation est à faire par l'équipe de Direction.
Ce travail se fera, si possible, en groupe.

2. Il est important que l'évaluation ne se fasse pas sous la pression des préoccupations strictement immédiates pour ne pas biaiser les jugements. Il faut que l'évaluation réponde à une vision objective de l'entreprise. En cas de désaccord, un échange sur la base de situations factuelles doit permettre d'aboutir à une réponse convenant au groupe.

3. Le groupe peut, pour plus d'objectivité, se faire aider par un animateur extérieur, garant de la méthode et facilitateur pour la construction de consensus.

CODE D'INTERPRÉTATION DE LA GRILLE GÉNÉRALE

TRÈS SATISFAISANT : si vous pensez que ce point approche la perfection, ou si vous en éprouvez une très grande fierté.

PLUTÔT SATISFAISANT : si vous pensez que ce point peut être amélioré, ou si vous parlez avec plaisir de ce point.

PEU SATISFAISANT : si vous pensez que ce point est négligé, ou si vous évitez d'aborder ce sujet.

PAS SATISFAISANT : si vous pensez que ce point est oublié, ou si vous n'abordez qu'exceptionnellement ce sujet.

TRÈS IMPORTANT : si vous pensez que ce point est indispensable ou obligatoire.

PLUTÔT IMPORTANT : si vous pensez que ce point est un atout, ne pas le considérer comme tel serait une erreur.

PEU IMPORTANT : si vous pensez que ce point est intéressant, mais sans plus.

MOINS IMPORTANT : si vous pensez que ce point n'est pas indispensable ou, en tout cas, non prioritaire pour l'instant.

IMPORTANT						GRILLE GÉNÉRALE	SATISFAISANT				
QUESTION	GRILLE	TRÈS	PLUTÔT	PEU	MOINS	Diagnostic général sur les points clés d'une démarche d'AMÉLIORATION Qualité chez un prestataire de services intellectuels	PAS	PEU	PLUTÔT	TRÈS	SELECT
Q1	G1					Connaissez-vous les principaux «pourquoi» qui font qu'un bon nombre de vos clients vous choisissent ?					
Q2	G1					Pouvez-vous citer 2 moyens que vous utilisez pour faciliter ou encourager les commentaires de vos clients ?					
Q3	G1					Connaissez-vous les trois principales remarques, voire insatisfactions de vos clients ?					
Q4	G2					Pouvez-vous citer trois de vos engagements personnels dans la démarche qualité ?					
Q5	G2					Avez-vous déjà hiérarchisé les hommes et les structures influant sur votre entreprise ?					
Q6	G3					Votre personnel exprime-t-il de la fierté à travailler dans votre équipe ? Dans votre entreprise ? *					
Q7	G3					Pensez-vous connaître et utiliser au mieux tous les talents de vos collaborateurs ? *					
Q8	G4					Les exigences de vos clients sont-elles formalisées dans des documents communs ?					
Q9	G4					Utilisez-vous systématiquement un document d'évaluation de vos prestations par vos clients ?					
Q10	G4					Savez-vous dire non à une demande client qui vous semble discutable (contraire à vos valeurs) ?					
Q11	G5					Pouvez-vous citer spontanément les trois dysfonctionnements qui vous pénalisent le plus ?					
Q12	G5					Disposez-vous d'une liste formalisée d'améliorations continues à entreprendre dans les six mois ?					
Q13	G6					Connaissez-vous le taux de transformation de vos devis en commandes fermes ?					
Q14	G6					Pouvez-vous citer au moins deux types de veille que vous pratiquez régulièrement ?					
Q15	G7					Prenez-vous en compte les attentes de vos Parties Influentes pour construire des partenariats plus efficaces ?					
Q16	G7					Avez-vous listé les conséquences probables suite à la perte de votre principal client ? *					

REMARQUES : * ne pas répondre si non concerné (ex : prestataire sans salarié pour Q6 et Q7)

GRILLES SPÉCIFIQUES D'ÉVALUATION - Code d'interprétation

1- COLONNES « DIAGNOSTIC »

COCHEZ :

OUI : si vous pouvez citer le nombre demandé (ou 2 exemples concrets si pas de précision).
NON : si vous n'avez pas d'exemples à donner.
NSP : si vous ne savez pas répondre.

Quelques questions repérées par un astérisque peuvent ne pas s'appliquer à votre entreprise du fait de sa taille ou de son activité. Dans ce cas, elles seront laissées de côté.

2 - COLONNES« ACTIONS D'AMÉLIORATION »

ATTRIBUEZ :
1, **3** ou **5** points selon votre avis sur les possibilités d'amélioration **par rapport à la situation actuelle dans votre entreprise**, sur chaque question.

EFFICACITÉ de l'amélioration envisagée

- Mettre **5** : à votre avis et par rapport à la situation actuelle, très porteur d'efficacité.
- Mettre **3** : à votre avis moyennement efficace.
- Mettre **1** : à votre avis peu efficace.

FACILITÉ de la mise en place de l'amélioration

- Mettre **5** : si améliorer ce point vous semble facile par rapport à la situation actuelle.
- Mettre **3** : si améliorer ce point vous semble délicat, mais accessible.
- Mettre **1** : si améliorer ce point vous semble difficile et/ou demanderait des connaissances particulières.

COÛT de la mise en oeuvre de l'amélioration

- Mettre **5** : si améliorer ce point, par rapport à la situation actuelle, ne nécessite pas d'investissement (euros et temps) important.
- Mettre **3** : si améliorer ce point nécessite quelques investissements, mais réalisables.
- Mettre **1** : si améliorer ce point nécessite des investissements lourds et/ou beaucoup de temps.

ACTIONS D'AMÉLIORATION					GRILLE N°1 Culture clients : vos relations avec vos clients : identification, besoins et attentes, satisfaction, fidélisation,…	DIAGNOSTIC			
QUESTIONS	EFFICACITÉ	FACILITÉ	COÛTS	SCORES		OUI	NON	NSP	PRÉSELECT
Q1					Connaissez-vous les principaux «pourquoi» qui font qu'un bon nombre de vos clients vous choisissent ?				
Q2					Utilisez-vous régulièrement vos clients comme prescripteurs ?				
Q3					Disposez-vous de dispositifs formalisés d'écoute de vos clients ?				
Q4					Lorsque vous perdez un client fidèle, effectuez-vous une mini enquête pour en connaître les causes ?				
Q5					Mesurez-vous la progression de votre chiffre d'affaires chez vos clients fidèles ?				
Q6					Savez-vous qui de votre entreprise est le plus souvent contacté par vos clients ? *				
Q7					Connaissez-vous les trois principales remarques, voire insatisfactions de vos clients ?				
Q8					Pouvez-vous citer le nom d'au moins trois de vos prescripteurs les plus efficaces, les plus importants ?				
Q9					Pouvez-vous citer deux mots pour affirmer comment vous perçoivent vos clients ?				
Q10					Pouvez-vous citer deux mots pour affirmer comment vous perçoivent vos prospects ?				
Q11					Pouvez-vous citer spontanément vos cinq clients les plus significatifs dans votre business ?				
Q12					Adaptez-vous vos actions en fonction des différents segments de votre clientèle ?				
Q13					Avez-vous identifié les prospects avec qui vous aimeriez travailler dans les trois ans ?				
Q14					Pouvez-vous citer au moins deux moyens qui facilitent et encouragent les commentaires de vos clients ?				
Q15					Pensez-vous que vos clients vous recommandent ?				

REMARQUE : * ne pas répondre si non concerné

ACTIONS D'AMÉLIORATION					GRILLE N°2	DIAGNOSTIC			
QUESTIONS	EFFICACITÉ	FACILITÉ	COÛTS	SCORES	**Implication personnelle du chef d'entreprise : responsabilités, management, valeurs, parties influentes, aptitudes à…**	OUI	NON	NSP	PRÉSELECT
Q1					Avez-vous affecté, ces six derniers mois, des ressources et moyens pour être efficace sur vos marchés de demain ?				
Q2					Communiquez-vous auprès de vos collaborateurs sur vos ambitions et sur le chemin pour y parvenir ?				
Q3					Côtoyez-vous le coin «machine à café» pour vous informer et mieux communiquer avec votre équipe ?				
Q4					Pouvez-vous citer le meilleur moyen, selon vous, de construire l'avenir de votre entreprise ?				
Q5					Les missions de chaque membre de votre équipe sont-elles décrites et connues de tous ?				
Q6					Avez-vous envie d'arrêter ce questionnaire en cours de route ?				
Q7					Pouvez-vous citer deux actions positives dont vous avez fait bénéficier vos collaborateurs ces six derniers mois ?*				
Q8					Avez-vous déjà hiérarchisé les hommes et les structures influant sur votre entreprise ?				
Q9					Avez-vous déjà construit et vécu un partenariat «gagnant-gagnant» (soit avec un fournisseur, confrère, collaborateur...) ?				
Q10					Avez-vous défini les principales valeurs de votre entreprise, et sont-elles partagées et respectées par vos collaborateurs ?				
Q11					Communiquez-vous régulièrement sur les valeurs de votre organisation, de votre entreprise ?				
Q12					Utilisez-vous ces valeurs pour arbitrer les décisions de l'entreprise ou les attitudes de chacun ?				
Q13					Pouvez-vous citer trois de vos engagements personnels dans la démarche qualité ?				
Q14					Communiquez-vous souvent en interne sur votre implication dans cette démarche d'amélioration permanente ?				
Q15					Pouvez-vous citer deux exigences que vous vous appliquez à vous-même ?				

REMARQUE : * ne pas répondre si non concerné



ACTIONS D'AMÉLIORATION					GRILLE N°3 Participation des collaborateurs : affectations des ressources, compétences, responsabilisation, motivation…	DIAGNOSTIC			
QUESTIONS	EFFICACITÉ	FACILITÉ	COÛTS	SCORES		OUI	NON	NSP	PRÉSELECT
Q1					Pensez-vous que votre personnel est en mesure de citer les valeurs partagées de votre entreprise ?				
Q2					Pouvez-vous citer les trois façons et/ou supports régulièrement utilisés pour communiquer efficacement avec votre personnel ?				
Q3					Les missions des collaborateurs sont-elles décrites, formalisées et transmises à l'ensemble de votre personnel ?				
Q4					Utilisez-vous un plan d'intégration lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur ?				
Q5					Identifiez-vous les deux principales causes des départs de vos collaborateurs ?				
Q6					Mettez-vous à disposition les moyens (financiers ou autres) nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ?				
Q7					Pouvez-vous citer au moins une passion personnelle de chacun de vos collaborateurs ?				
Q8					Votre personnel exprime-t-il de la fierté à travailler dans votre équipe, dans votre entreprise ?				
Q9					Pensez-vous connaître et utiliser au mieux les talents de vos collaborateurs ?				
Q10					Savez-vous si le turn-over de votre personnel est inférieur à la moyenne de votre secteur d'activité ?				
Q11					Encouragez-vous le développement de compétences de votre personnel ?				
Q12					Connaissez-vous les trois actions les plus efficaces pour développer les compétences de vos collaborateurs ?				
Q13					Avez-vous une procédure de recrutement claire et précise ?				
Q14					Mesurez-vous l'efficacité de votre plan de formation ?				
Q15					Assurez-vous un suivi des entretiens annuels d'évaluation de vos collaborateurs ?				

REMARQUE : ne pas renseigner cette grille si pas de salariés

ACTIONS D'AMÉLIORATION					GRILLE N°4	DIAGNOSTIC			
QUESTIONS	EFFICACITÉ	FACILITÉ	COÛTS	SCORES	**Réalisation de la Prestation de Services : conception, co-production, planification, services associés, achats et sous-traitance…**	OUI	NON	NSP	PRÉSELECT
Q1					Lors de la préparation de vos interventions, planifiez-vous avec vos clients les activités et/ou des indicateurs de pilotage ?				
Q2					Partagez-vous avec vos clients des documents communs pour identifier leurs exigences et les suivre au cours de la mission ?				
Q3					Privilégiez-vous la proximité géographique pour une collaboration avec un partenaire ?				
Q4					Tenez-vous compte des attentes de vos fournisseurs, sous-contractants et partenaires ?				
Q5					Faites-vous systématiquement évaluer vos prestations par vos clients en fin de mission ?				
Q6					Etablissez-vous des partenariats pérennes avec d'autres confrères ?				
Q7					Vérifiez-vous l'implication réelle de vos partenaires dans l'amélioration continue ?				
Q8					Pouvez-vous citer deux exemples de partenariat réellement «gagnant-gagnant» réalisés ces six derniers mois ?				
Q9					Informez-vous vos partenaires des modifications de vos «façons de faire» habituelles et pouvant les impacter ?				
Q10					Savez-vous dire non à une demande client qui vous semble discutable (contraire à vos valeurs) ?				
Q11					Avez-vous une traçabilité de vos interventions et de leurs évolutions ?				
Q12					Proposez-vous des services supplémentaires pour faciliter la vie de vos clients ?				
Q13					Utilisez-vous des supports formalisés pour explorer les besoins de vos clients pour construire votre offre ?				
Q14					Pour rassurer le client, utilisez-vous des supports pour rendre concrets vos savoir-faire, vos réalisations et vos réussites ?				
Q15					Les règles déontologiques que vous annoncez sont-elles vérifiables ?				



ACTIONS D'AMÉLIORATION					GRILLE N°5 Système d'amélioration : actions correctives et préventives, pilotage processus, mesure, actions d'amélioration	DIAGNOSTIC			
QUESTIONS	EFFICACITÉ	FACILITÉ	COÛTS	SCORES		OUI	NON	NSP	PRÉSELECT
Q1					Disposez-vous d'un système de contrôle du respect de vos engagements pris auprès de vos clients ?				
Q2					En cas de dysfonctionnement, en recherchez-vous les causes et agissez-vous pour éviter leur renouvellement ?				
Q3					Pouvez-vous citer au moins trois de vos bonnes pratiques capables d'assurer des améliorations permanentes ?				
Q4					Avez-vous une méthode pour encourager et faciliter l'innovation dans votre entreprise ?				
Q5					Avez-vous déjà mis en place des améliorations inspirées de bonnes pratiques observées chez vos concurrents ?				
Q6					Pouvez-vous citer spontanément les trois dysfonctionnements qui vous pénalisent le plus ?				
Q7					Avez-vous formalisé vos trois principaux processus métier ?				
Q8					Chaque processus est-il piloté (mesure d'efficacité, maîtrise des dérives,…) par vous ou une personne désignée ?				
Q9					Connaissez-vous les trois principales remarques et/ou réclamations de vos clients ?				
Q10					Avez-vous défini un indicateur simple spécifique à chaque processus ?				
Q11					Les écarts ou dérives entre vos engagements et vos réalisations sont-ils consignés ?				
Q12					Analysez-vous ces écarts ou dérives par nature : oublis, négligences, erreurs… ?				
Q13					Pouvez-vous citer les risques associés à vos interventions et leurs conséquences pour le client ?				
Q14					Disposez-vous d'une liste d'améliorations continues à entreprendre dans les six mois ?				
Q15					Pouvez-vous citer les trois dysfonctionnements récurrents qui perturbent votre quotidien ?				

ACTIONS D'AMÉLIORATION					GRILLE N°6	DIAGNOSTIC			
QUESTIONS	EFFICACITÉ	FACILITÉ	COÛTS	SCORES	Évaluation de vos performances, de vos résultats, indicateurs, tendances et comparaisons	OUI	NON	NSP	PRÉSELECT
Q1					Mesurez-vous la progression de votre marge chez chacun de vos clients fidèles ou récurrents ?				
Q2					Connaissez-vous la part de votre CA réalisée avec vos trois principaux clients ?				
Q3					Connaissez-vous le taux de transformation de vos devis en commandes ?				
Q4					Connaissez-vous le taux de transformation de vos prospects en clients ?				
Q5					Mesurez-vous la rentabilité de chaque affaire ?				
Q6					En cas d'écarts entre prévisions et résultats, engagez vous systématiquement des actions correctives ?				
Q7					Mesurez-vous la pertinence de vos actions d'amélioration ?				
Q8					Pouvez-vous décrire les dispositions prises systématiquement pour évaluer vos performances ?				
Q9					Distinguez-vous les indicateurs d'activité des indicateurs de performances ?				
Q10					Prenez-vous en compte les attentes des acteurs ayant une influence positive ou négative sur la vie de votre entreprise ?				
Q11					Avez-vous déjà identifié les conséquences financières des risques liés à vos activités de service ?				
Q12					Faites-vous des comparaisons entre vos résultats et ceux de votre secteur d'activité ?				
Q13					Pouvez-vous citer au moins deux types de veille que vous pratiquez régulièrement ?				
Q14					Suivez-vous les variations de vos indicateurs de performance dans le temps ?				
Q15					Pouvez-vous citer les cinq principaux risques réalistes, mais aussi inacceptables à mettre sous surveillance ?				



améliorer

ACTIONS D'AMÉLIORATION					GRILLE N°7 — Management des contraintes : risques, réglementations, contrats, concurrence, prospective métier	DIAGNOSTIC			
QUESTIONS	EFFICACITÉ	FACILITÉ	COÛTS	SCORES		OUI	NON	NSP	PRÉSELECT
Q1					Êtes-vous à l'affut des changements futurs qui risquent d'affecter votre activité ? (en citer au moins un)				
Q2					Connaissez-vous des partenaires compétents pour vous éclairer sur la protection intellectuelle de vos prestations ? *				
Q3					Avez-vous listé les conséquences probables suite à la perte de votre principal client ? *				
Q4					Listez-vous chaque année les opportunités et les menaces de votre entreprise face à ses segments de marché ?				
Q5					Les incidences positives et négatives de vos activités chez vos clients sont-elles clairement identifiées ?				
Q6					Pouvez-vous citer au moins une contrainte (réglementaire ou autre) que vous avez su exploiter pour en faire une opportunité ?				
Q7					Prenez-vous en compte les attentes de vos parties influentes pour construire des partenariats efficaces ?				
Q8					Disposez-vous d'une connaissance qualitative de vos trois principaux concurrents sur vos marchés actuels ?				
Q9					Êtes-vous certain que vos contrats commerciaux limitent votre responsabilité à hauteur de vos risques acceptables ?				
Q10					Pouvez-vous citer au moins une information qui risque de bouleverser d'ici deux ans les habitudes de votre métier ?				
Q11					Disposez-vous d'un système de veille réglementaire sur vos principales activités ?				
Q12					Vous préparez-vous aux évolutions probables de votre métier d'ici cinq ans ?				
Q13					Reconnaissez-vous des talents et/ou des bonnes pratiques à certains de vos concurrents directs ?				
Q14					Prenez vous des dispositions pour la protection de vos réalisations (propriété intellectuelle) ?				
Q15					Avez-vous vérifié que vos contrats avec vos clients ne comportent pas de clauses abusives ?				

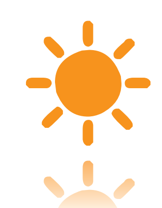
REMARQUE : * ne pas répondre si non concerné









améliorer

HIT-PARADE Diagnostic Alambic PSI
Vos pistes d'amélioration

Priorités	Score (décroissant)	Grille n°	Question n°	Libellé de la question
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Pour enclencher la définition, la préparation et la mise en œuvre de vos actions d'amélioration, nous vous suggérons d'utiliser la traditionnelle méthode de résolution de problèmes selon la logique bien connue du Plan-Do-Check-Act ou amélioration pas à pas.



améliorer

NOTES PERSONNELLES









